

L'influence du suivi et de l'évaluation dans l'exécution du projet *Swayamsiddha*

Avril 2006

Le projet *Swayamsiddha* a tiré parti d'un suivi et d'une évaluation en profondeur guidés par une démarche axée sur l'utilisation et sur le renforcement des capacités. Ces efforts se sont traduits par une logique centrée sur les gens et mettant l'accent sur l'utilité de l'information et des constatations afin de favoriser l'apprentissage et de créer une expertise au moyen d'une démarche concrète et participative.

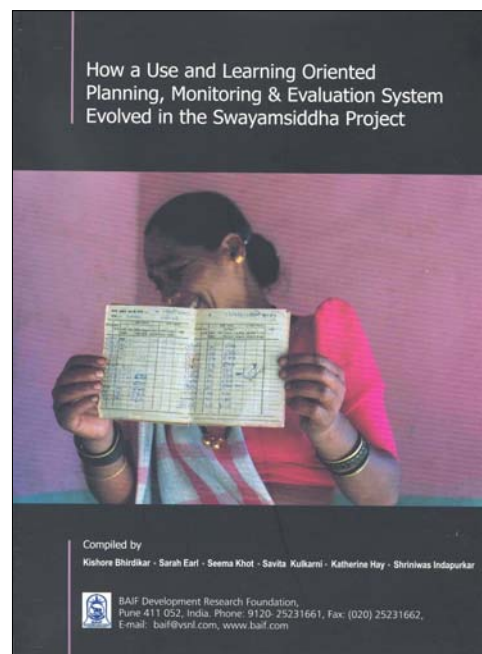
Tous les aspects du projet ont été caractérisés par un engagement envers l'apprentissage et la participation. Ainsi, le projet a pu être axé sur les besoins des femmes et des collectivités qu'il devait servir, ainsi que sur ceux de son personnel, à tous les échelons. Le suivi et l'évaluation (S-E) ont permis d'entreprendre des activités novatrices, d'améliorer les capacités et de documenter les changements relatifs à la santé et à l'autonomisation des femmes.

Le projet *Swayamsiddha*

Les mots sanscrits *swayam* (soi) et *siddha* (personne ayant des capacités éprouvées ou dont l'autonomie a été renforcée) sont ici réunis pour signifier l'autonomisation, qui est au cœur de la vision du projet *Swayamsiddha* pour les femmes et les fillettes de l'Inde rurale. Ce projet visait à aider les femmes, et par ricochet leur famille, en renforçant leur autonomie afin qu'elles puissent répondre elles-mêmes à leurs besoins socioéconomiques et en matière de santé. Lancé en 2000, le projet *Swayamsiddha* a duré cinq ans et mis à contribution neuf organismes partenaires de six États. La BAIF Development Research Foundation a coordonné l'ensemble des activités. Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a pris une part active à la mise en œuvre du projet, aux côtés de la BAIF. Le soutien financier provenait de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et du CRDI. La démarche retenue pour le projet a consisté essentiellement à consolider des groupes d'entraide de femmes et d'autres organismes communautaires semblables. La principale stratégie employée a été de renforcer, d'une manière participative et axée sur l'apprentissage, les capacités des femmes membres de ces groupes, des équipes qui exécutaient le projet dans les différents emplacements et des organismes participants.

Le suivi et l'évaluation ont eu une importance considérable dans le projet *Swayamsiddha*¹, tout comme la prise en compte des sexospécificités et l'approche écosystémique de la recherche en santé. L'ensemble des participants au projet a élaboré un système de S-E axé sur l'utilisation, dont les priorités de recherche, de suivi et d'évaluation ont été déterminées par l'utilisation et les utilisateurs prévus. Le système de S-E a contribué à ce que s'établisse un consensus sur l'orientation du projet parmi les divers intervenants, à qui il a également permis de suivre les progrès accomplis de manière systématique et de prendre des décisions fondées sur des données probantes afin d'améliorer l'exécution des activités. Le système a évolué selon une démarche participative fondée sur les besoins et sur l'apprentissage par la pratique, qui a contribué à renforcer les capacités du personnel du projet *Swayamsiddha*, à tous les échelons, pour la conceptualisation, la mise au point et l'application du système de S-E.

L'expérience acquise durant le projet démontre qu'un suivi et une évaluation suffisamment importants peuvent appuyer l'exécution d'un projet et contribuer tant à l'atteinte qu'à la



¹ Pour une description approfondie du système de S-E du projet *Swayamsiddha*, voir *How a Use and Learning Oriented Planning, Monitoring & Evaluation System Evolved in the Swayamsiddha Project*, par Kishore Bhirdikar, Sarah Earl, Seema Khot, Savita Kulkarni, Katherine Hay et Shrinivas Indapurkar, BAIF Development Research Foundation, Pune, Inde, 2006.

communication des incidences sur le plan du développement. L'accent mis sur l'amélioration des compétences en suivi et en évaluation axés sur l'utilisation a renforcé le caractère participatif du projet et a suscité une recherche rigoureuse et de grande qualité. Le système de S-E dynamique a permis à tous d'arriver à des résultats, de réfléchir, de cibler les interventions et d'innover.

Les résultats du projet *Swayamsiddha*

Le projet *Swayamsiddha* a dépassé ses objectifs et a permis d'atteindre plus de 5 000 femmes dans 91 villages. Le travail au sein de collectifs s'est révélé être un facteur crucial pour l'autonomisation des femmes, et la formation et le renforcement des organismes communautaires réalisés par le projet ont été considérables. Les organismes communautaires appuyés par le projet ont pu offrir plus que de l'épargne et du crédit. Ils ont participé à de nombreuses activités de développement et de sensibilisation et créé des liens avec les principales institutions étatiques afin d'obtenir des services gouvernementaux. En appuyant des activités rémunératrices et en favorisant des technologies capables de réduire la charge de travail, les activités du projet ont également permis d'améliorer la situation des femmes, au sein des ménages comme dans l'ensemble de la collectivité.

Le projet *Swayamsiddha* a permis de constater que les femmes étaient mieux sensibilisées et qu'elles étaient davantage en mesure de prendre des décisions et d'entreprendre des actions. Il a aussi permis de repérer le nombre de femmes qui participaient à des programmes de soins de santé, ainsi que le nombre de celles qui avaient accru leurs connaissances et leurs compétences en soins primaires et en soins génésiques. De plus, les efforts visant à sensibiliser la population au droit des filles à l'éducation ont contribué à ce que plus de femmes envoient leurs filles à l'école. Les femmes membres d'organismes communautaires ont par ailleurs pris une part plus active aux diverses activités des villages pendant l'exécution du projet.

On s'est également intéressé à la transformation des attitudes au sein du personnel du projet et des organismes partenaires. Les équipes exécutant le projet dans les divers emplacements ont eu recours à différents outils pour renforcer les capacités, l'accent étant mis sur des méthodes participatives telles que l'autoévaluation, l'examen par les pairs, l'animation et les démonstrations, ainsi que sur des programmes de formation structurés. Les capacités ont été évaluées régulièrement en suivant de près les changements perceptibles dans les actions et dans les comportements. Les résultats de ce suivi indiquent, sur le plan organisationnel, des capacités nouvelles ou accrues en gestion de projets, en S-E, en méthodologies de recherche et en intégration de méthodes transformatrices à l'égard des sexospécificités dans la programmation.

Le suivi et l'évaluation dans l'exécution du projet *Swayamsiddha*

Le système de S-E a été conçu pour satisfaire aux exigences en matière d'apprentissage et de reddition de comptes. Les fonctions de suivi et d'évaluation du projet ont comporté :

- la clarification des concepts,
- la conception des outils,
- la collecte et l'analyse des données,
- la transmission des constatations du suivi et de l'évaluation aux parties prenantes,
- la reddition de comptes au CRDI et à l'ACDI en temps opportun,
- le renforcement des capacités.

Un groupe de S-E transversal, comprenant du personnel sur le terrain et des membres de l'équipe de coordination du projet, de même que des experts externes, a fourni un soutien continu et des conseils, en plus de jouer un rôle déterminant dans la planification, la clarification des rôles, l'évolution de la stratégie et la conception du système. L'expérience du projet *Swayamsiddha* nous enseigne qu'un système de S-E axé sur l'utilisation et sur l'apprentissage doit se développer de manière organique, comme le font remarquer l'ensemble des participants au projet : Pour qu'un système de S-E soit fonctionnel, son évolution doit venir de ses utilisateurs. La réussite d'un système réside dans son appropriation, et pas nécessairement dans sa conception².

Le rôle du suivi et de l'évaluation a évolué du début à la fin du projet. Dès le début, on a procédé à une évaluation des besoins en S-E de l'équipe de coordination du projet et des équipes d'exécution, ce qui a aidé à orienter les premiers efforts de renforcement des

² *Ibid.*, p. 58

capacités. À mesure que le suivi et l'évaluation ont été mieux compris, on s'est attaché plutôt à accroître les capacités de S-E en fonction de méthodes participatives, axées sur l'utilisation et sur l'apprentissage. Ces intrants ont favorisé l'appropriation et permis de mieux intégrer le suivi et l'évaluation dans l'exécution du projet.

La démarche générale du projet en ce qui a trait à la programmation, qui se voulait fondée sur les besoins et de nature participative, s'est renforcée à mesure que le processus d'élaboration du système de S-E a recueilli le consensus du personnel et des parties prenantes. Les constatations dégagées des activités de suivi ont servi à modifier les méthodes, à planifier et à s'adapter. Le processus et les constatations de deux études d'évaluation ont servi à accroître l'efficacité de la programmation et ont contribué au renforcement des capacités et à l'institutionnalisation d'une démarche d'évaluation axée sur l'utilisation. Des efforts ont été consacrés à assurer la crédibilité et la fiabilité des données recueillies au cours du processus, et des mesures ont été prises pour que les constatations soient utilisées de façon visible. La planification fondée sur les besoins, l'apprentissage à partir des données et l'utilisation des outils d'évaluation d'une manière adaptée au contexte ont représenté des éléments essentiels du suivi et de l'évaluation dans l'exécution du projet *Swayamsiddha*.

Les besoins déterminent les résultats

Le projet *Swayamsiddha* a comporté une certaine souplesse. Une démarche commune a été retenue, mais les activités ont varié d'une collectivité à l'autre, afin de tenir compte des constatations tirées des évaluations des besoins des collectivités locales réalisées par les équipes du projet à chacun des emplacements. Cette souplesse a permis d'atteindre un équilibre entre la démarche fondée sur les besoins et les objectifs généraux du projet. Un outil a été élaboré pour établir les correspondances entre les besoins de la collectivité et les résultats attendus du projet. Ce processus a aidé les équipes à cerner dans quelle mesure les besoins avaient été comblés et à déterminer ce qu'il restait à faire.

Le travail fait en ce qui concerne les données

Divers engagements ont été pris relativement aux données dans le cadre du projet *Swayamsiddha*. Il fallait déterminer par qui et comment les données allaient être utilisées, et quelles étaient les données les plus nécessaires, élaborer des outils pour les recueillir et s'assurer que la collecte était effectuée de manière rigoureuse. Les données ont été débattues, classées par ordre de priorité, recueillies, analysées, échangées et utilisées à divers niveaux. Elles ont servi à la reddition de comptes, à l'apprentissage et à l'atteinte de consensus. Les efforts consacrés aux données, et au renforcement de la capacité du personnel du projet à les utiliser, ont été considérables, et ils ont débouché sur une programmation plus efficace qui a eu une incidence réelle.

Une trousse d'outils

La démarche de S-E a intégré divers outils et méthodologies qui ont été agencés et adaptés de façon à correspondre au contexte et à répondre aux besoins du projet. Mentionnons, notamment, la gestion axée sur les résultats, la méthode du cadre logique, l'évaluation des besoins des collectivités, la cartographie des incidences, l'autoévaluation et les boucles d'apprentissage. L'ACDI avait demandé que la *gestion axée sur les résultats (GAR)* soit utilisée pour la reddition de comptes. L'ensemble des participants au projet a mis au point une formule participative de gestion axée sur les résultats allant au-delà des exigences de reddition de comptes des bailleurs de fonds, garantissant ainsi la contribution de la GAR à l'efficacité du projet. La GAR a aidé à définir un mandat commun pour l'ensemble du projet.

La *méthode du cadre logique* a été mise en application au moyen d'une série de réunions de consultation. Elle a constitué un outil flexible et évolutif pour l'apprentissage et pour l'expérimentation. Un des éléments importants de ce processus a été *l'évaluation des besoins des collectivités*, qui a aidé à propulser la réalité et les idées des femmes des collectivités ciblées au premier plan du projet.

Comme nombre des résultats attendus dépendaient de changements à apporter dans les comportements des individus et des organismes et dans les relations qu'ils entretenaient, le CRDI a présenté la *cartographie des incidences* aux partenaires du projet *Swayamsiddha*, y voyant un moyen d'articuler les activités, les incidences et les indicateurs de la méthode du cadre logique. La cartographie des incidences a favorisé la réflexion axée sur les résultats, et les changements de comportement sont devenus un élément clé des résultats observés. L'utilisation de la cartographie

des incidences n'était pas obligatoire; différents intervenants du projet l'ont appliquée en fonction de leurs besoins pour suivre les progrès effectués. Deux organismes partenaires ont mis à l'essai les outils et les concepts de la cartographie des incidences auprès de groupes de femmes. La cartographie des incidences a présenté l'*autoévaluation* comme un outil de suivi et comme un moyen efficace de renforcer les capacités.

Une série de *boucles d'apprentissage* destinées à favoriser les échanges ont permis aux participants de faire part des connaissances tirées de l'exécution du projet et d'obtenir les réactions des autres intervenants. La première boucle d'apprentissage, entre le CRDI et l'équipe de coordination du projet, a fait appel à des ateliers et à des interactions individuelles. Une deuxième boucle d'apprentissage, entre l'équipe de coordination du projet et les organismes partenaires, a consisté en des visites aux divers emplacements du projet et en des réunions régionales au cours desquelles les données ayant émané de l'application de la méthode du cadre logique ont été échangées et analysées en groupe. La troisième boucle d'apprentissage, entre les partenaires, a englobé le partage et l'échange qui se sont produits au cours des réunions de mise en oeuvre du projet. La dernière boucle d'apprentissage, entre les partenaires et les collectivités, a comporté, outre les interactions du personnel local avec les organismes communautaires, des visites sur le terrain.

Faire le lien entre l'évaluation et la recherche

L'importance accordée à la qualité et à la rigueur des données du suivi a exercé une influence sur le volet recherche du projet Swayamsiddha, qui a comporté un certain nombre d'études de recherche-action bien précises. Des liens explicites ont été établis entre le suivi, l'évaluation et le volet recherche-action. Dès les premières étapes de l'élaboration du système de S-E, les compétences et le savoir acquis ont permis d'améliorer les techniques de recherche individuelles de même que la planification de la recherche. La démarche d'évaluation axée sur l'utilisation s'est traduite par une importance accrue accordée à l'utilisation et aux utilisateurs dans le volet recherche également, ce qui a aidé à définir, à hiérarchiser et à orienter les projets de recherche-action. Les données du suivi et les constatations de deux études d'évaluation portant sur le renforcement des capacités en santé et sur l'autonomisation des femmes ont alimenté les autres volets du projet, et il en a résulté que les décisions ont été davantage fondées sur des données probantes et sur le savoir. Les efforts consacrés dès le début au suivi et à l'évaluation ont permis d'intégrer des pratiques de gestion des connaissances pendant toute la durée du projet.

Apprentissage et évolution continus

Le système de S-E du projet Swayamsiddha « a continué d'évoluer et c'est en cela qu'il représente une réussite »³. L'engagement envers l'apprentissage et la participation a exigé du temps, des ressources et de la persévérance. On a insisté dès le départ sur les exigences en matière de reddition de comptes, qui ont servi de fondement à la démarche reposant sur l'apprentissage par la pratique. À mesure que le projet avançait, les discussions sur l'information redditionnelle complète à fournir menaient à l'apprentissage.

Tout le processus de renforcement des capacités en S-E a exercé une influence sur l'ensemble de la programmation et des réalisations du projet. Des compétences solides en S-E viennent compléter les bonnes pratiques en matière de recherche et de programmation. L'engagement envers l'apprentissage et la participation, qui a été rendu possible grâce à la démarche de S-E, a contribué à ce que ce projet puisse influencer sur le cours des choses. Les activités de S-E ont favorisé la pertinence, l'efficacité et, surtout, l'appropriation du projet par toutes les parties prenantes.

³ *Ibid.*, p. 67